

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
ГЛАВА 1	
Предел возможностей иерархии в мире перемен	13
ГЛАВА 2	
Комбинированная система управления	35
ГЛАВА 3	
Поучительная история	59
ГЛАВА 4	
Лидерство и развитие	77
ГЛАВА 5	
Пять принципов и восемь факторов	97
ГЛАВА 6	
Неустанное формирование атмосферы безотлагательности перемен	133
ГЛАВА 7	
Большая Возможность	157
ГЛАВА 8	
О чем вы хотели спросить: вопросы и ответы	183
ГЛАВА 9	
(Неизбежное) будущее стратегии	205
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	
Помогут ли вам лучшие практики?	215
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	
Пришло ли время?	231
Послесловие редактора	243
Об авторе	249

ПРЕДИСЛОВИЕ

Мы вступили на территорию непредсказуемых потрясений и радикальных изменений, скорость которых растет экспоненциально. В этой книге я опишу, что делают успешные компании-первопроходцы для того, чтобы достичь значительных побед в новой среде.

Книга «Ускорение перемен» расскажет о том, как быстро реагировать на стратегические вызовы, проявляя гибкость и креативность, как пользоваться быстро возникающими и стремительно исчезающими окнами возможностей. Вы узнаете, как компании побеждают в жесткой конкурентной борьбе, успешно выходят из беспрецедентных потрясений — и все это без ущерба для краткосрочных результатов.

Думаю, что мои выводы, представленные в этой книге, носят фундаментальный характер. Незначительных улучшений традиционной системы управления и стратегического планирования, даже самых продуманных, недостаточно для достижения успеха в новых условиях. Чтобы компания была

УСКОРЕНИЕ ПЕРЕМЕН

лидером рынка в период революционных перемен и растущей неопределенности, нужно делать все по-новому. Мы говорим не о разрушении существующей и построении новой системы управления, а о введении второй, дополнительной, структуры, уже знакомой большинству успешных предпринимателей. Дополнительная структура принесет необходимые гибкость и скорость, в то время как старая (существующая) обеспечит надежность и эффективность. Обе структуры, взятые вместе, — это *комбинированная система управления*¹. Подобная система существовала на ранней стадии жизненного цикла зрелых организаций, но впоследствии оказалась утраченной и забытой ими. Оказывается, воссоздание ее не требует больших затрат и дает быстрые результаты. Я сам это видел. Это работает.

Истоки проекта лежат в материалах проводившегося мною исследования широкомасштабных изменений. Такое исследование поддерживала Гарвардская школа бизнеса, где я преподавал несколько десятков лет, и первый отчет об этом исследовании опубликован в 1996 году в моей книге «Впереди перемен»². Потом были книги «Суть пере-

¹ Генри Минцберг в своей книге «Структура в кулаке» подробно рассмотрел иерархические и сетевые структуры организаций, объединенные в этой книге Джона Коттера в «комбинированную систему управления». — *Прим. консультанта редактора.*

² *J. P. Kotter. Leading Change. Harvard Business Review Press. New York, 2012. [Рус. изд.: Дж. Коттер. Впереди перемен. М.: Олимп-Бизнес, 2015.]*

мен» (2002)³, «Наш айсберг тает» (2006)⁴, «Движущая сила перемен» (2008)⁵ и «Buy-in» («Личная приверженность переменам», 2010)⁶, в которых моя концепция разработана подробно. Эти работы, в свою очередь, опираются на мои ранние исследования проблемы лидерства, восходящие к 1974 году, и на самый важный материал по этой теме, опубликованный в 1990 году под названием «Движущая сила перемен: Чем лидерство отличается от управления»⁷. Я иногда удивляюсь тому, насколько актуальными остаются сегодня выводы исследований, как много они все еще говорят нам, хотя мир, с которым сталкиваются компании, а также государственные органы, некоммерческие организации, образовательные структуры, изменился очень сильно. Данная книга — продолжение моих прежних работ. Это не тот случай, когда в новых реалиях старые идеи уже не действи-

³ J. P. Kotter. *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business Review Press. [Рус. изд.: *Дж. Коттер. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации*. М.: Олимп—Бизнес, 2015.]

⁴ J. P. Kotter. *Our Iceberg is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions*. Macmillan. New York, 2013. [Рус. изд.: *Дж. Коттер. Наш айсберг тает. Как добиться результата в условиях изменений*. М.: Альпина Бизнес Букс, 2013.]

⁵ J. P. Kotter. *A Sense of Urgency*. Harvard Business Review Press. New York, 2008. [Рус. изд.: *Дж. Коттер. Движущая сила перемен*. М.: Юрайт, 2009.]

⁶ J. P. Kotter. *Buy-In: Saving Your Good Idea from Getting Shot Down*. Harvard Business Review Press. New York, 2010.

⁷ J. P. Kotter. *Force For Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press. New York, 1990.

УСКОРЕНИЕ ПЕРЕМЕН

тельны. Это, скорее, дополнение ранее сделанных выводов. А также и новые важные идеи.

На протяжении десятилетий в своих работах я использовал одну и ту же формулу: среди всех компаний выбрать 10% или 20%, показывающих наилучшие результаты, и наблюдать за тем, что они делают. Говорить с теми, кто добивался таких результатов, потом понаблюдать за «среднячками» и отстающими. Изучить типовые различия и рассказать о них, выделяя параметры, изменение которых позволит довести средние результаты до высоких, а низкие — по крайней мере до нормы.

В этом же проекте я впервые опробовал иную формулу. Я начинаю с рассмотрения примерно 1% компаний, добившихся экстраординарных успехов за счет совершенно новых подходов. Потом я наблюдаю, обычно с помощью коллег из Kotter International Consulting Group¹, как другие компании пытаются воспроизвести лучшие достижения. Это все равно что перейти от фундаментальных фармацевтических исследований к фундаментальным исследованиям + разработке продуктов + дополнительным клиническим испытаниям.

¹ Kotter International Consulting Group, Kotter International — созданная Джоном Коттером и его единомышленниками в 2008 г. консалтинговая компания, выполняющая вместе с Коттером передовые исследования в области управления и внедряющая концепции и подходы, выработанные в результате анализа проведенных исследований. Офисы компании находятся в г. Кембридж, штат Массачусетс, и в г. Сиэтл, штат Вашингтон. — *Прим. редактора.*

Предисловие

Книга «Ускорение перемен» предназначена для руководителей, желающих и способных видеть жесткие реалии современной бизнес-среды, знающих, что переменны необходимы, и предпринимающих усилия для того, чтобы проложить новый путь. Я надеюсь, что изложенные здесь истории успешных первопроходцев укрепят вашу решимость следовать в этом направлении, дадут вам уверенность, чтобы идти дальше, и вдохновят на новые действия. Я не сомневаюсь, что требуется немало труда для построения организации, побеждающей сегодня и готовой побеждать в будущем. Гораздо больше нужно сделать для того, чтобы создать процветающую экономику, которая сможет привести миллиарды людей на нашей маленькой планете к лучшей, благополучной жизни.

Поддержку моим работам оказывает Kotter International Consulting Group, в которой я руковожу исследовательским направлением. Гарвардская школа бизнеса продолжает оказывать помощь уже не напрямую, но через комментарии студентов старших курсов и преподавателей. Отдельно я бы хотел отметить помощь Денниса Гойна и Рэнди Оттингера из Kotter International, а также Эми Бернштейн и Джеффа Кихо из Harvard Business Publishing.

ГЛАВА 1

ПРЕДЕЛ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ИЕРАРХИИ
В МИРЕ
ПЕРЕМЕН

ЭТО КНИГА О ПЕРВООТКРЫВАТЕЛЯХ и для первооткрывателей. Все задачи, которые я буду описывать, порождены одним: потребностью современных организаций поспевать за все ускоряющимся темпом перемен.

Большинство людей не ощущают стремительного изменения обстановки вокруг, но все объективные данные указывают на то, что перемены происходят со сверхвысокой скоростью. Экспоненциально растут и риски — финансовые, социальные, экологические, политические. В этом меняющемся мире у лидеров бизнеса один вопрос — как оставаться конкурентоспособными и обеспечивать прибыльный рост среди турбулентности и потрясений. Основная сложность в том, что каждая компания, которая успешно миновала этап раннего развития, нацеливается скорее на эффективное решение краткосрочных задач, чем на стратегическую гибкость, понимаемую как способность извлекать выгоду из открывающихся возможностей и встречать угрозы быстрыми, уверенными

УСКОРЕНИЕ ПЕРЕМЕН

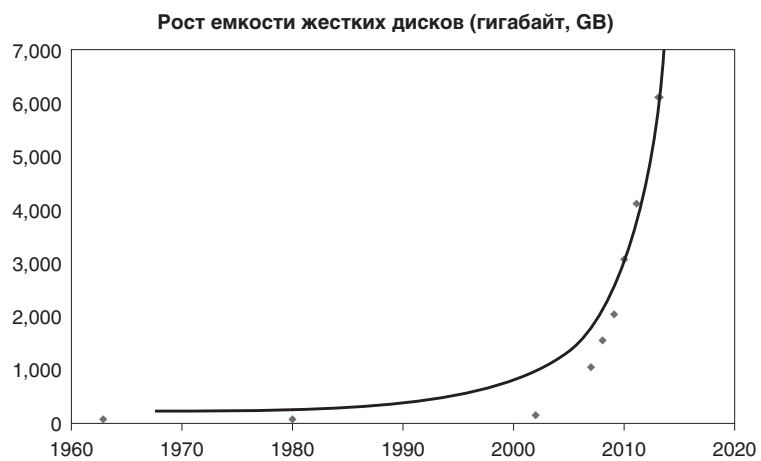
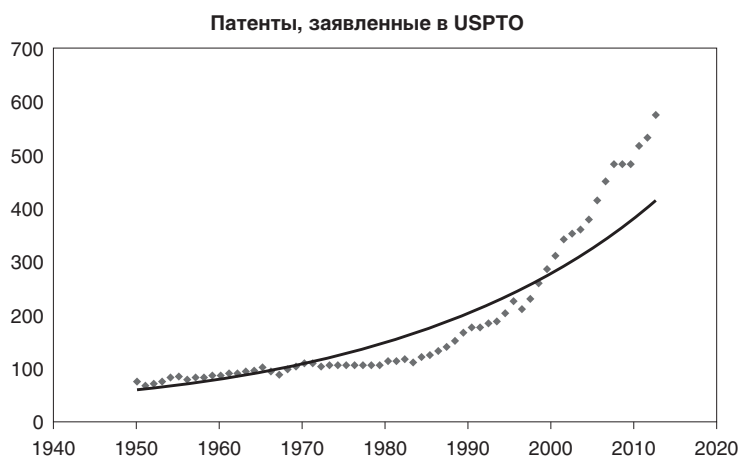
действиями. Я могу привести сотню примеров компаний, которые, подобно Borders и RIM (Blackberry), видели необходимость больших стратегических перемен, но не смогли справиться с силами, чтобы осуществить их достаточно быстро, и окончили тем, что сдали свои позиции¹, тогда как энергичные конкуренты стремительно их обходят. Подобные примеры всегда демонстрируют один и тот же сценарий: организация, неожиданно столкнувшись с реальной угрозой или желающая воспользоваться Большой Возможностью, пытается осуществить важные изменения, используя структуры, процессы и методы, которые хорошо зарекомендовали себя в прошлом. Но устаревшие способы создания и осуществления новых стратегий обязательно приводят к неудаче.

Раньше компании пересматривали свои базовые стратегии крайне редко. Сегодня же любая компания, которая не переосмысливает направление своего развития каж-

¹ Borders Group — одна из крупнейших розничных сетей торговли книгами. Основана в 1971 г., к началу 2010 г. насчитывала примерно 500 магазинов в США и 20 000 сотрудников. В 2011 г. компания объявила о своем банкротстве и закрыла все свои магазины. Торговая марка и сайт компании перешли к Barnes&Noble — главному конкуренту Borders.

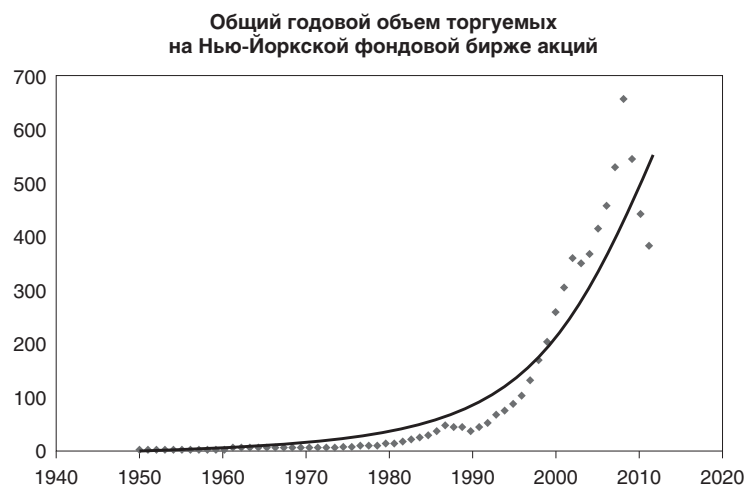
Канадская компания RIM (основана в 1994 г., в 2013 г. сменила название RIM, образованное как сокращение от Research in Motions («исследование в движении»), на Blackberry, по имени своего наиболее популярного продукта — смартфона Blackberry) более десяти лет, с 1999 по 2010 г., была бесспорным лидером рынка смартфонов с долей рынка в 40%. Начиная с выхода на рынок iPhone в 2007 г. компания RIM/Blackberry теряла долю рынка (в 2013 г. — 5,9%), вместе с 90% рыночной капитализации. — *Прим. редактора.*

Предел возможностей иерархии в мире перемен



Источники: Офис патентов и торговых марок США, USPTO (число патентов) и обзор новостных ресурсов (емкость жестких дисков)

УСКОРЕНИЕ ПЕРЕМЕН



Источник: Нью-Йоркская фондовая биржа, NYSE (объем торгуемых акций)

Предел возможностей иерархии в мире перемен

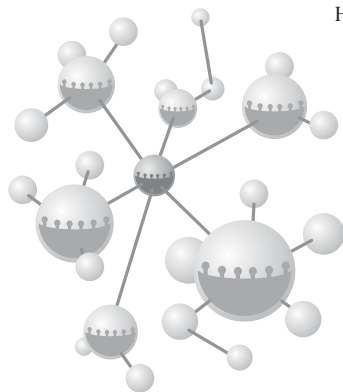
дые несколько лет (а также не приспосабливается постоянно к меняющейся среде), а затем резко осуществляет необходимые функциональные изменения, — сильно рискует. Нас заставляет так действовать ускоряющийся темп перемен. Каждый руководитель скажет вам, что необходимость решать стратегические задачи, направленные на получение преимуществ в условиях все ужесточающейся конкуренции, с одной стороны, и неотложность сиюминутных, краткосрочных дел, с другой стороны, постоянно находятся в напряженном противоречии.

Мы, конечно же, не должны забывать о важности повседневного, операционного управления. С такой задачей отлично справляются традиционная иерархическая структура компании и привычные управленческие процедуры. Но эти механизмы не помогут заблаговременно выявлять возникающие угрозы и возможности, быстро формулировать стратегические инициативы и быстро воплощать их в жизнь.

**От сетевой организации
к иерархической структуре**

Большинство успешных организаций проходят схожий жизненный цикл. В начале своего существования они устроены подобно солнечной системе, в которой роль солнца выполняют основатели компании, а планеты со спутниками — это группы сотрудников, работающих над реализацией отдельных задач и инициатив. Люди воодушевлены и заряжены энергией, их деятельности присущи гибкость и адаптив-

УСКОРЕНИЕ ПЕРЕМЕН



ность, все понимают и разделяют единое видение задач и целей организации.

Со временем успешная организация проходит несколько этапов в своем развитии (мы остановимся на их описании позднее) и в итоге превращается в привычную для нас иерархическую структуру, вы-

строенную вокруг основных управленческих процессов: планирования, бюджетирования, проектного управления, подбора кадров, измерения и контроля, принятия решений. В условиях хорошо выстроенной структуры и должного качества управления организация может работать стабильно и продуктивно год за годом, квартал за кварталом, неделю за неделей.

Хорошо продуманная иерархическая структура позволяет нам распределить работу по отделам, продуктовым и региональным подразделениям, а уже на уровне подразделений будет происходить формирование знаний, приемов и методов работы, дополняемое ясной системой отчетности и контроля. Вкупе с качественными процессами



Предел возможностей иерархии в мире перемен

ми управления мы получаем надежную операционную среду для бизнеса, которая позволяет сотням и тысячам наших сотрудников, разбросанных по всему миру, выполнять свою работу исключительно хорошо.

Сейчас принято высмеивать иерархическую структуру как бюрократический пережиток прошлого, не соответствующий задачам, стоящим перед бизнесом в XXI веке. Нам говорят, что надо избавиться от этого пережитка. Разрушить структуру до основания и создать нечто, подобное паутине. Избавиться от менеджеров среднего звена, активизировать самоуправление.

Такие «революционеры» не понимают, что управление, построенное на иерархической системе, — одно из самых важных открытий XX века. Иерархическая структура совершенно необходима для того, чтобы компании исправно функционировали.

Среди достоинств иерархической структуры — возможность (до определенного предела) совершенствования, столь важного в условиях перемен. Мы научились внутри иерархической системы формировать проекты, позволяющие решать новые задачи и повышать эффективность исполнения существующих задач. Мы знаем, как выявлять новые проблемы, как находить и анализировать данные на динамичном рынке, обосновывать необходимость изменения того, что мы делаем, как мы это делаем, как и где мы это продаем. Мы научились осуществлять эти изменения, создавая рабочие группы (группы специалистов по изучению опре-

УСКОРЕНИЕ ПЕРЕМЕН

деленных проблем), команды «тигров» (группы экспертов по определению слабых мест методом штурма), проектные офисы; назначая проектам спонсоров из числа высших руководителей. Мы можем реализовывать подобные проекты параллельно с повседневной, операционной деятельностью, поскольку привычные методы стратегических изменений легко согласуются с иерархической структурой и основными управленческими процессами.

Все опросы руководителей за последние десять лет, которые я видел, говорят о том, что в организациях каждый год стартует все больше и больше стратегических инициатив. Опытные руководители всегда стремились повысить эффективность своих компаний, но теперь и темп и глубина инноваций резко возросли. Когда исторически сложившаяся корпоративная культура — сформировавшаяся в течение многих лет или десятилетий — замедляет действия, нетерпеливые лидеры пытаются изменить культуру. Цель, конечно, всегда заключается в том, чтобы ускорить рост компании, не теряя прибыли, не отстать от конкурентов или опередить их.

Однако те же исследования показывают, что успех всех этих инициатив часто призрачен. Недавняя перезагрузка в JC Penney, например, выглядела чрезвычайно перспективно — в течение нескольких месяцев. А потом все стратегические проекты стали разваливаться¹.

¹ Американская сеть универсальных магазинов JC Penney («ДжейСи-Пенни», основана в 1901 г., насчитывает 1100 магазинов в США) приступила с 1 февраля 2012 г. к реализации крупной программы

ПРЕДЕЛ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ

Вы обнаруживаете, что руководство реализацией ключевых инициатив снова и снова поручаете одним и тем же людям, на которых вы можете положиться.

Вы обнаруживаете, что взаимодействие между функциональными подразделениями происходит с явно неудовлетворительной скоростью и эффективностью. То же касается информации, идущей в организации «сверху вниз» и «снизу вверх». Результат: потеря скорости, торможение.

Вы обнаруживаете, что корпоративные правила и процедуры, даже вполне разумные и целесообразные, становятся барьерами на пути своевременной реализации стратегических проектов. Число правил и процедур неизбежно возрастает с течением времени, они внедряются как решение актуальных проблем в области ограничения затрат, обеспечения качества и соответствия требованиям законодательства. Но в быстро меняющемся мире избыточные правила и процедуры становятся ухабами на дороге, если не бетонными блоками, останавливающими движение.

Вы обнаруживаете, что концентрация внимания на ежеквартальных результатах вступает в противоречие со страте-

изменений, включающей не только новый логотип и дизайн магазинов, но и обновленную структуру распродаж, купонов и скидок. Но эти перемены не остановили падения продаж в магазинах и последовавшего падения курса акций JC Penney с 42 долларов (январь 2012) до 10 долларов (октябрь 2014). — *Прим. редактора.*

УСКОРЕНИЕ ПЕРЕМЕН

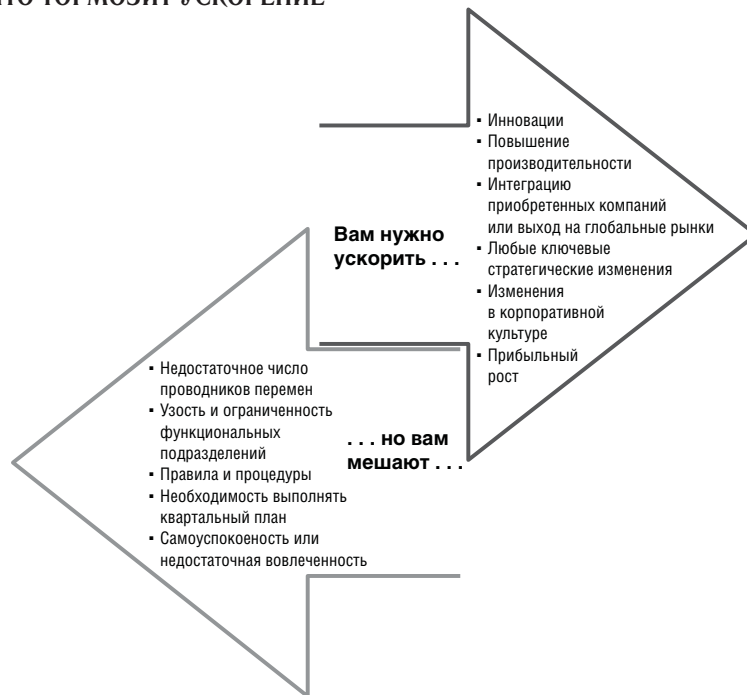
гическими задачами развития компании, необходимыми для победы в конкурентной среде. Нетрудно представить, какая тема вызовет наибольший интерес на собрании, обсуждающем долгосрочную программу развития инноваций и срочное тушение пожара на заводе. Умножьте это обсуждение на 100 или 1000, и вы поймете, почему так много идей по поводу повышения инновационного потенциала организации имеют бесславный конец.

Отчасти проблема носит социальный характер: люди часто не склонны делать что-либо без позволения сверху. Другая ее часть просто связана с человеческой природой: люди цепляются за свои привычки и боятся потерять власть и статус.

Ирония состоит в том, что самоуспокоенность часто является следствием прошлых успехов. Люди не верят, что нужно срочно что-то менять, и сопротивляются переменам. А при недостаточной вовлеченности в происходящее, без убежденности в цели они, возможно, считают, что изменения нужны, но не доверяют инициативам, запущенным сверху. Как самоуспокоенность, так и отсутствие личного участия в происходящем замедляют движение вперед.

Из кабинета высокого начальника это зачастую не видно. Всегда есть соблазн свалить проблемы на конкретных людей: менеджеров среднего звена, не умеющих управлять, или выпускников МВА, не заинтересованных ни в чем, кроме своей карьеры. В действительности же эти проблемы носят системный характер и непосредственно связаны с огра-

ЧТО ТОРМОЗИТ УСКОРЕНИЕ



ничениями, которые на организацию накладывает иерархическая структура и типичные управленческие процессы.

Выделенные функциональные подразделения в формате департаментов, или служб, или блоков — неотъемлемая часть иерархической структуры. Можно разделить их более тонкими стенами, руководители могут пытаться преодолеть ограниченность/узость их интересов, но сами по себе такие подразделения не могут быть отменены. То же касается правил и процедур: можно уменьшить их количество, но невоз-